

## Planificando la sucesión

*“Pese a sus beneficios, las organizaciones sin ánimo de lucro tan sólo comienzan tímidamente a reconocer la necesidad de planificar la sucesión. En parte, esto es porque muchos de los actuales directores ejecutivos se encuentran en situación cercana a la jubilación y ante el fin de sus carrera se resisten a abandonar su posición de poder y estatus social”*

Cuando pensamos sobre el plan de sucesión, lo que a menudo nos viene a la mente son grandes empresas del sector privado. En ese mundo, la idea de costumbre gira en torno a encontrar el ejecutivo heredero, que como un corredor en una carrera de relevos recibe el testigo para continuar la misma carrera iniciada años atrás. La planificación de la sucesión en el tercer sector, sin embargo, es a menudo un asunto diferente y mucho más complejo.

En primer lugar, es raro. La mayoría de las fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro son relativamente pequeñas, y apoyar a uno o más puestos puede hacer concentrar demasiado tiempo y gasto que la organización no pueda permitirse.

Incluso en las grandes organizaciones, los ejecutivos pueden desear evitar esta cuestión por temor a comprometer su autoridad y blindar sus posiciones.

Demasiado a menudo, los patronatos o juntas directivas preferirían no tener que enfrentarse a la incomodidad de la sucesión y el liderazgo que exige. Asimismo, los donantes y financiadores, que han desarrollado su relación con la organización basando su confianza y tranquilidad en su líder, pueden incomodarse también ante cualquier rumor o noticia de que la cabeza de la organización pueda retirarse, o ante su posible desaparición de forma inesperada sin que exista plan de sucesión alguno.

Por eso, una organización en proceso de relevo de su máximo ejecutivo, sin un plan apropiado de sucesión, puede verse seriamente desestabilizada e incluso en peligro de colapso.

Sin embargo, de manera sorprendente, la sucesión no es una prioridad estratégica para los líderes del tercer sector, al menos en España.

Existen diferentes modelos de planificación para la sucesión diseñados especialmente para organizaciones no lucrativas. En su esencia, todos los enfoques se centran en alinear la organización, en constante desarrollo y evolución, con su misión. El plan de sucesión deberá nutrirse teniendo en cuenta las siguientes bases:

- Deberá asegurar la continuidad de la misión y objetivos de la organización lo más fielmente posible;
- Garantizar la estabilidad durante el proceso de sucesión con la involucración y respaldo activos del patronato y comité ejecutivo, y
- Crear el marco adecuado y condiciones suficientes para posibilitar la promoción interna entre los propios directores y gerentes de la organización, al menos garantizando la igualdad de condiciones y posibilidades que en la selección externa.

En caso de no existir un plan de sucesión preestablecido, cuanto más pequeña sea la organización y menos compromisos financieros externos tenga, menos complicado le resultará dicho proceso de sucesión, siendo su eficacia y estabilidad mayor, y pudiendo apoyarse en algún miembro clave la junta o patronato a la hora de ejercer las funciones ejecutivas más críticas.

Sin embargo, siendo así, se recomienda en cualquier caso la existencia de un plan de sucesión aunque sea sencillo y corto que involucre al patronato o junta directiva, identificando el miembro o miembros que se harán cargo de dichas funciones, y preparándoles para ello.

Para hacer posible un modelo de trabajo sostenible y que garantice su desarrollo en el tiempo, los líderes de las fundaciones deben dejar funcionar sus organizaciones, es decir, deben estar dispuestos a delegar realmente responsabilidades para compartir su liderazgo entre un número de profesionales de su confianza.

Estos líderes tendrán, por tanto, que renunciar al tan común y heroico *all-too-vision*, y compartir sin reservas su autoridad. Algo casi imposible de pedir y muy difícil de esperar de la mayoría de los líderes no anglosajones.

En su nivel más básico, en realidad, el plan de sucesión es una buena práctica de la gestión del riesgo. Es fundamental para garantizar la viabilidad de una organización en el caso de la ausencia imprevista de su líder. Si una organización es lo suficientemente grande para desarrollar una buena "cantera" de talento, podrá mantener servicios claves durante el periodo de ausencia o pérdida a través de uno o varios ejecutivos.

Pero más allá de eso, una organización centrada y preocupada por el talento, podrá realizar el plan de sucesión de manera ágil y flexible, con las aptitudes y capacidades a mano para satisfacer cualesquiera desafíos que puedan surgir.

A su vez, el trabajo del ejecutivo pasa a ser más "factible" porque el liderazgo es compartido. Por último, el plan de sucesión puede tanto revitalizar como tranquilizar al patronato y grupos de interés, al demostrar que el liderazgo del ejecutivo es ampliamente compartido y respaldado. Patronatos, juntas y dirigentes, pueden superar las reservas que inicialmente puede despertar la elaboración de un plan de sucesión y darse cuenta de que este trabajo cubre riesgos imprevistos y genera oportunidades de futuro.

Pese a sus beneficios, las organizaciones sin ánimo de lucro tan sólo comienzan tímidamente a reconocer la necesidad de planificar la sucesión.

En parte, esto es porque muchos de los actuales directores ejecutivos –algunos de los cuales ejercen sus responsabilidades durante más de veinte años– se encuentran en situación cercana a la jubilación y ante el fin de sus carreras, y se resisten a abandonar su posición de poder y estatus social.

Pero el envejecimiento de estos ejecutivos –los llamados *boomers*, por venir de la época del *Baby-Boom*– no es la única cuestión de interés. La próxima generación de líderes puede que no esté interesada en realizar negocios como de costumbre.

De hecho, investigaciones sugieren que los dirigentes de las llamadas generación "X" y generación "Y" reestructurarán, sin duda, la función ejecutiva tal como la conocemos hoy en día, creando colaboración con liderazgos compartidos, y expectativas laborales que permitan un equilibrio mucho más sano entre el trabajo y la vida personal. En consecuencia la planificación de la sucesión en las organizaciones actuales ofrece

una oportunidad excelente de sentar las bases adecuadas para prepararlas y enfocarlas hacia los cambios de los nuevos modelos de gestión futuros.

## **PREPARADOS PARA LO INEVITABLE: RECOMENDAMOS UN BUEN *CHECK-LIST***

Cuando las condiciones mostradas a continuación están bien planificadas, una organización puede realizar una transición ejecutiva de manera suave y no traumática, con independencia al momento en que ocurra, sea prevista o imprevista. Una fundación puede analizar e identificar qué elementos de los mostrados les faltan por contemplar en sus operaciones actuales y de esta forma desarrollar un "Plan de Sucesión" o "Plan de Creación de Capacidades" que prescriba las actividades y los plazos para llenar las lagunas identificadas. La organización podrá estar entonces mucho mejor preparada para transiciones de liderazgo:

- Tiene un plan estratégico con objetivos y plazos claros (hasta tres años), incluidos los objetivos para la identificación y desarrollo del talento dentro de la organización.
- El patronato o junta evalúa al director ejecutivo anualmente en el rendimiento general y consecución de los objetivos estratégicos.
- El patronato o junta, sobre la base de su autoevaluación, está satisfactoriamente preparada para sus principales áreas de gobierno, como son la supervisión financiera, supervisión y respaldo a su director ejecutivo, formulación de políticas y planificación estratégica.
- Asimismo, el equipo que reporta directamente al director ejecutivo también es evaluado de forma anual, para determinar su capacitación funcional.
- La cúpula directiva y gerencial, como un equipo de alto rendimiento:
  - Tiene una sólida cultura de equipo donde todos y cada uno de sus miembros se apoyan de forma que se lleguen a decisiones tomadas en común.
  - Comparte el liderazgo de la organización con el director ejecutivo en las principales decisiones de la fundación, de forma que la organización pueda continuar en ausencia del ejecutivo principal, y
  - Todos tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo actuaciones dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad.

- Algún miembro del patronato o junta directiva está al día –e incluso participa en su desarrollo– de las acciones importantes en las relaciones externas con los principales donantes, financiadores y otros grupos de interés mantenidas por el director ejecutivo.
- Dispone de una reserva financiera que garantiza, como mínimo, tres meses de capital operativo.
- Los sistemas financieros cumplen la normativa y estándares exigidos por ley, están actualizados y proporcionan los datos que necesita el patronato o junta para ejercer su responsabilidad de forma diligente y profesional.
- Tiene un "Manual de Operaciones" de los principales sistemas administrativos e informáticos, actualizado, de fácil acceso y entendimiento.
- El equipo directivo tiene el programa de sus principales actividades por escrito, y ha identificado otra persona del personal que puede llevar a cabo sus funciones en una situación de emergencia.

**Por Juan Algar, presidente de la International Help Alliance**